

# Till dig som driver företag

– Underlag för att utarbeta en strategi för immateriella tillgångar för små och medelstora företag.

## Bidragets syfte och mål

Bidraget riktar sig till små och medelstora företag. Syftet med bidraget är att ge ditt företag en möjlighet att med expertkompetens ta fram en strategi för hantering av ditt företags immateriella tillgångar, eller att utveckla er befintliga strategi.

## 1. Definitioner

### Rådgivare

Med rådgivare avses i detta dokument en person på Almi, IUC eller Coompanion som på uppdrag från VINNOVA stödjer företaget.

### Konsult

Med konsult avses i detta dokument person/er med expertkompetens inom området att ge affärsstrategisk rådgivning om hantering av immateriella tillgångar.

### Bidraget

Ett bidrag på upp till 100 000 kr som beviljas för utveckling av en strategi för hantering av ditt företags immateriella tillgångar, med stöd från rådgivare och konsulter.

### Immateriella tillgångar

Med immateriella tillgångar avses till exempel:

- i. Namn på företaget, produkt eller tjänst
- ii. Logotyp för företaget produkt eller tjänst
- iii. Design och utseende
- iv. Text, foto, musik och film
- v. Datorprogram, dataspel och appar
- vi. Interna manualer och arbetsmetoder
- vii. Affärsidéer eller -modeller
- viii. Kompetens och spetskunskap
- ix. Kundregister
- x. Tillverkningsprocesser
- xi. Databaser
- xii. Egenutvecklad teknik
- xiii. Forskningsresultat
- xiv. Resultat av utvecklingsarbete

## 2. Villkor för bidraget

- Bidraget ska användas till kostnader för konsulter med kompetens att ge affärsstrategisk rådgivning om hantering av immateriella tillgångar. Bidraget ska inte användas till kostnader för att söka patent eller andra immaterialrätter eller till intrångskostnader. Tjänsten ska köpas externt.
- Maxbelopp: 100 000 kr
- Bidraget skall användas enligt de riktlinjer som ställs upp under punkt 6.

## 3. Beskrivning av arbetet

Inför arbetet med att ta fram en strategi för hantering av immateriella tillgångar är det viktigt att tänka på följande:

- Att arbeta med att hantera sina immateriella tillgångar affärsstrategiskt är viktigt och kommer att ge er möjlighet att förbättra era affärer, men för att arbetet ska få effekt behöver ni i företaget avsätta tid och kunna arbeta långsiktigt med frågorna. Därför ska ni först och främst ställa er frågan om ni är beredda att göra det. Detta är viktigt för att avgöra om det är värt att inleda arbetet.
- Som en del av arbetet inför projektstart ska ni formulera vad ni har för förväntningar och mål med arbetet med att ta fram en strategi för hanteringen av immateriella tillgångar. Läs igenom och ta hjälp av det som finns beskrivet under punkt 6 när ni ska formulera förväntningar och mål. Där beskrivs de delmoment som ni ska jobba med tillsammans med konsult och rådgivare. Dokumentet är framtaget som ett stöd för dig.
- Ni behöver ha en viss förståelse för vilka immateriella tillgångar som företaget besitter.
- Det är också viktigt att företagets hela ledning och tillhörande nyckelpersoner är medvetna om att arbetet ska genomföras och att de involveras i arbetet, så att arbetet är förankrat i hela organisationen.

För att kunna få finansiering beviljad behöver du formulera i skrift:

- vilket resultat ni i företaget vill nå genom att erhålla bidraget, en förväntnings- och målspecifikation
- hur ni har skapat er förståelse för vilka immateriella tillgångar som företaget besitter
- hur ni planerar att integrera den framtagna strategin för immateriella tillgångar i ert fortsatta arbete

### Inledning av projektet efter beviljat bidrag

Arbetet efter att finansiering beviljats inleds med att ni tillsammans med rådgivaren går igenom de förväntningar och mål som ni formulerat inför ansökan/projektplan.

Tillsammans med rådgivaren avgör ni vad som är realistiskt att uppnå och anpassar förväntnings- och målspecifikationen.

Utifrån den anpassade specifikationen gör ni sedan en lista över vilken dokumentation ni behöver lämna över till konsult, och tar fram denna. Detta leder till att ni i nästa steg kan utnyttja konsultens kompetens och tid bättre och få ut mer av arbetet.

Dokumentationen kan till exempel vara (beroende på vilka frågeställningar som är aktuella för företaget):

- Affärsplan (ska alltid finnas med)
- Avtal som styrker ägarskap så som samarbetsavtal i form av in- och utlicensiering och avtal kring sekretess och anställning
- Marknadsundersökningar
- Konkurrentanalyser
- Plan över utvecklingsprojekt
- Befintliga registrerade rättigheter

Det inledande arbetet ska resultera i en tydlig definition på vad ni vill uppnå och leda till att ni blir en tydlig beställare av uppdrag från konsult.

Nästa steg i arbetet är att kontraktera en lämplig konsult. Utifrån erfarenheter från tidigare liknande projekt ges följande tips för att identifiera lämplig konsult:

- Tänk på att hitta en konsult som är specialiserad inom det område du behöver hjälp. För att ta fram en övergripande strategi för hanteringen av immateriella tillgångar krävs ett större affärsfokus än för att till exempel titta specifikt på en enskild patentansökan, eller ett enskilt varumärke.
- Ett offertförfarande kan vara ett effektivt sätt att hitta och välja lämplig konsult. Genom att använda ett förfrågningsunderlag där ni specificerar det ni vill ha utfört kan de offerter ni får in vara ett bra stöd för att bedöma vilken konsult som bäst motsvarar det ni är i behov av.
- En utgångspunkt kan också vara att använda sig av annan konsult än den som tidigare hjälpt er med era immateriella tillgångar, för att få en värdefull tredjepartsgranskning.
- Viktigt att beakta är, oavsett hur ni går till väga, att det kan ta tid att hitta rätt konsult.

### **Under projektets gång**

I kontakterna med konsulten använder ni det som finns beskrivet under punkt 6. Där beskrivs de delmoment som ni ska jobba med tillsammans med konsult och rådgivare.

Rådgivaren finns tillgänglig för er som bollplank under hela projektets gång. Innan ni går vidare från ett moment till nästa stämmer ni av resultatet från avslutat delmoment med rådgivaren. Det är rådgivaren som i dialog med er fattar beslut om att gå vidare till nästa moment, eller om detta inte bedöms vara av värde för er, att avbryta.

### **Efter avslutat projekt**

Viktigt är att även efter avslutat projekt avsätta resurser inom organisationen för att arbeta vidare med strategin för hantering av immateriella tillgångar.

Vid projektets slut ska ni stämna av med rådgivaren om hur det fortsatta arbetet med att implementera strategin för hantering av immateriella tillgångar i företaget ska göras.

## 4. Tidplan

Arbetet från det att finansiering beviljats tills en strategi finns fastslagen bör vara högst 6 månader.

## 6. Arbetsprocess

Syftet med arbetet är att konsulten ska hitta ett värdeskapande sätt att hantera de immateriella tillgångar som finns i företaget, vilket kan innebära:

- hur ni ska positionera er på marknaden, givet egen utveckling, benchmarking mot konkurrenter och potentiella samarbetspartners positionering på marknaden
- hur ni utifrån de tillgångar ni har och den marknadsposition ni bedömer är bäst, ska gå vidare med ert utvecklingsarbete
- hur ni ska kombinera registreringar av immateriella rättigheter med strategier för hantering av know-how, avtal och liknande,
- hur ni ska bevaka möjliga samarbetspartners och konkurrenter,
- hur ni ska bemöta intrång, i både egna och andras rättigheter

Observera att med immateriella tillgångar avses både registrerbara rättigheter och andra immateriella värden i företaget (för exempel se moment A).

Arbetet med strategin för hantering av immateriella tillgångar bör omfatta alla moment som beskrivs under ”Moment”. Momenten används som ett underlag vid diskussion mellan rådgivare och företag.

Arbetsmodellen ska i normalfallet vara att ett moment går igenom av konsulten varefter möte mellan företag och rådgivare hålls. Rådgivaren fattar beslut om att gå vidare till nästa moment, eller, om detta inte bedöms vara av värde för företaget, att avbryta.

Avsteg kan göras från denna modell om företag i samråd med rådgivare och konsult bedömer att företaget redan genomfört något av momenten, att något av momenten inte är relevanta eller att arbetet blir mer effektivt om momenten görs parallellt. En sådan annan arbetsmodell bör dock endast tillämpas i undantagsfall.

### Moment A) Identifiering och ägandefrågor

Arbetet i moment A ska säkerställa att ni utifrån företagets affärsstrategier/ affärsplaner/ identifierade marknadsposition analyserar vilka immateriella tillgångar som finns i företaget och reda ut ägarförhållande till dessa. Med immateriella tillgångar avses till exempel:

- i. Namn på företaget, produkt eller tjänst
- ii. Logotyp för företaget produkt eller tjänst
- iii. Design och utseende
- iv. Text, foto, musik och film
- v. Datorprogram, dataspel och appar
- vi. Interna manualer och arbetsmetoder

- vii. Affärsidéer eller -modeller
- viii. Kompetens och spetskunskap
- ix. Kundregister
- x. Tillverkningsprocesser
- xi. Databaser
- xii. Egenutvecklad teknik
- xiii. Forskningsresultat
- xiv. Resultat av utvecklingsarbete

En skriftlig rapport ska levereras till företaget av de konsulter som anlitas för att genomföra detta moment.

Den skriftliga rapporten från konsulten går igenom av rådgivaren som är ansvarig för arbetet med strategin för hantering av immateriella tillgångar tillsammans med företaget. Genomgångens syfte är både att rådgivaren ska besluta om det är värt att gå vidare med nästa steg, moment B; att företaget ska få en kontinuitet i arbetet, genom att rådgivaren finns med som en samtalspartner hela vägen; och ett lärande för rådgivaren genom att sätta sig in i vilka delar konsulten pekar på som viktiga.

Föreslagna delmoment:

- Konsulten tar inledningsvis del av och sätter sig in i företagets befintliga affärsplan. Kopplingen mellan de immateriella tillgångarna och hur de används är en affärsstrategisk fråga och måste ligga i linje med företagets totala affärsstrategi.
- Identifiering och beskrivning av innovationer som bedöms vara affärsstrategiskt viktiga för företaget såsom produkter, processer och tjänster, samt en definiering av det behov/problem som utvalda innovationer tillfredsställer/löser.
- Utredning om vem eller vilka som har utvecklat produkten/processen/tjänsten; om dessa personer är anställda, och om så inte är fallet har överlåtit rättigheterna eller inte; och om det finns utvecklare till lösningen både inom och utom företaget. Utred ägandeskap i de fall företaget har samarbetat/eller samarbetar med en annan part.
- Identifiering av befintlig immaterialrättsportfölj/befintliga rättigheter kopplade till de immateriella tillgångarna.
- Matchning av befintlig immaterialrättsportfölj med de innovationer som har identifierats som affärsstrategiskt viktiga för att avgöra vad man ska titta vidare på i den fortsatta processen (kompletteringar, avyttringar etc).
- 

## **Moment B) Initial screening**

Syftet med moment B) är att med avstamp från moment A) visa på jämförbara tjänster/produkter/processer i omvärlden för att kunna värdera de immateriella tillgångarna i företaget och se möjligheter till att utveckla dem vidare. Viktigt är att moment B inte blir för stor del av det totala projektet, kostnaden för denna del bör inte överstiga 40 000 kr.

Den initiala screeningen ska ge en första analys av andra lösningar eller erbjudanden i jämförelse med företagets mest affärsstrategiskt viktiga immateriella tillgångar,

identifierade i moment A). Analysen ska beakta totaliteten av de immateriella tillgångarna, för de identifierade innovationerna.

En skriftlig rapport ska levereras till företaget av de konsulter som anlitas för att genomföra detta moment.

Den skriftliga rapporten från konsulten går igenom av rådgivaren, som är ansvarig för arbetet med strategin för hantering av immateriella tillgångar, tillsammans med företaget. Genomgångens syfte är både att rådgivaren ska besluta om det är värt att gå vidare med nästa steg, moment C; och det som anges under moment A om kontinuitet och lärande.

Föreslagna delmoment:

- Analysen görs med följande frågeställningar som utgångspunkt:
  - ✓ finns tidigare lösningar eller erbjudande på marknaden?
  - ✓ har företaget beaktat dessa alternativa lösningar/erbjudande i affärsplan eller liknande?
  - ✓ har företaget beaktat fördelarna i sin lösning/ sitt erbjudande?
- I det fall det handlar om en teknisk innovation bör en tekniksökning genomföras om det inte finns sedan tidigare. Tekniksökningen ger företaget värdefull information om potentiella samarbetspartners och vilka möjligheter som finns att vidareutveckla eller använda befintlig teknik, det vill säga visa på möjligheten att inspireras av eller licensiera in tekniska lösningar. En slutsats utifrån tekniksökningen skulle kunna vara att det behövs en Freedom-to-operate analys. Denna slutsats tas då med i den kortsiktiga planen för hantering av de immateriella tillgångarna i moment C).

### **Moment C) Framtagande av strategi och plan för genomförande**

Den genomgång som gjorts i moment A och B utgör underlag för att ta fram en strategi som ska:

- i. fokusera på hur hantering av immateriella tillgångar kan bli affärsverktyg för att bygga värde i bolaget utifrån företagets förutsättningar
- ii. peka på hur man knyter ihop innovationsarbete och hantering av immateriella tillgångar
- iii. vara starkt kopplad till företagets huvudsakliga affärsplan

Konsulten ska lämna beslutsunderlag till företaget. Med beslutsunderlag avses att konsulten ska peka på möjligheter och risker, ett underlag som underlättar för företaget att fatta beslut.

Slutgiltig strategi för hantering av immateriella tillgångar fastslås i dialog mellan konsulten, rådgivaren och företaget. Det är ytterst företaget som måste fatta beslut om strategiska vägval och implementera strategin.

Företaget tar därefter fram en kortsiktig plan för hur de ska hantera de immateriella tillgångarna, både existerande och framtida, för att säkerställa att man arbetar enligt lagd strategi och att den stärker affärsmålen.

Planen för hantering av immateriella tillgångar går igenom tillsammans med ansvarig rådgivare. Genomgångens syfte är både att stämma av hur det fortsatta arbetet med att implementera strategin för hantering av immateriella tillgångar i företaget ska göras, och det som anges under moment A om kontinuitet och lärande.

Föreslagna delmoment:

- Konsulten presenterar underlag för en långsiktig strategi som omfattar:
  - ✓ en analys av företagets position utifrån deras immateriella tillgångar (moment A) jämfört med konkurrenternas position (moment B)
  - ✓ vägval som företaget står inför, utifrån företagets övergripande affärsstrategi och position (t ex. hur man ska bygga upp en intern organisation och eventuell outsourcing för att hantera frågor kring immateriella tillgångar, som t ex en kombination av olika rättigheter, rutiner för att hantera företagshemligheter, övergripande strategi för licensiering, hur man kontinuerligt ska arbeta med att identifiera skyddsmöjligheter för företaget, lämplig nivå för bevakning av konkurrerande immateriella tillgångar för att minimera risken för problem, hur man ska agera vid intrång.)
  - ✓ strukturer för att arbeta vidare med och följa upp utfall av vald strategi
- Företaget analyserar konsultens underlag och fattar beslut om strategi för hantering av immateriella tillgångar.
- Företaget tar med utgångspunkt i strategin fram en kortsiktig plan för hur företaget ska arbeta med de immateriella tillgångarna, både existerande och framtida. Planen bör exempelvis beröra hur man dokumenterar sina företagshemligheter, vad man söker för immaterialrättsliga skydd, vilket ombud man anlitar. Planen ska också visa på om företaget behöver ytterligare genomgång av dess immateriella tillgångar, t ex genom att ytterligare *projekt* (Vad menar vi för projekt? innovationsprojekt) behöver gås igenom, eller att freedom to operate-analys behöver genomföras.
- Den framtagna planen går igenom tillsammans med ansvarig rådgivare.